CONSULTANTS
Les choisir et les rentabiliser

Du bon choix et du bon usage des consultants
Consultants SMQ : mode d'emploi

Dans les entreprises, en particulier s'il s'agit de PME, il arrive que la décision de mettre en œuvre un SMQ soit le premier contact concret avec le monde d'ISO 9000, et elles sont nombreuses à rechercher l'aide d'un consultant extérieur. La famille des normes ISO 9000 comptera bientôt des lignes directrices pour la sélection et l'utilisation de consultants de système de management de la qualité.

par **Giancarlo Colferai**

Giancarlo Colferai *est Chef de projet du groupe de travail de l'ISO/TC 176 chargé de l'élaboration de la nouvelle norme ISO 10019. Après une carrière dans les industries de services, M. Colferai est maintenant Directeur de CEPAS, une entreprise italienne active dans le domaine de la certification de personnel et de cours de formation.*

E-mail cepas.roma@tiscali.it
Web www.cepas.it

Lorsqu'une entreprise décide de faire appel aux services d'un consultant extérieur pour le processus de réalisation du système de management de la qualité, un certain nombre de questions classiques se posent en général, par exemple :

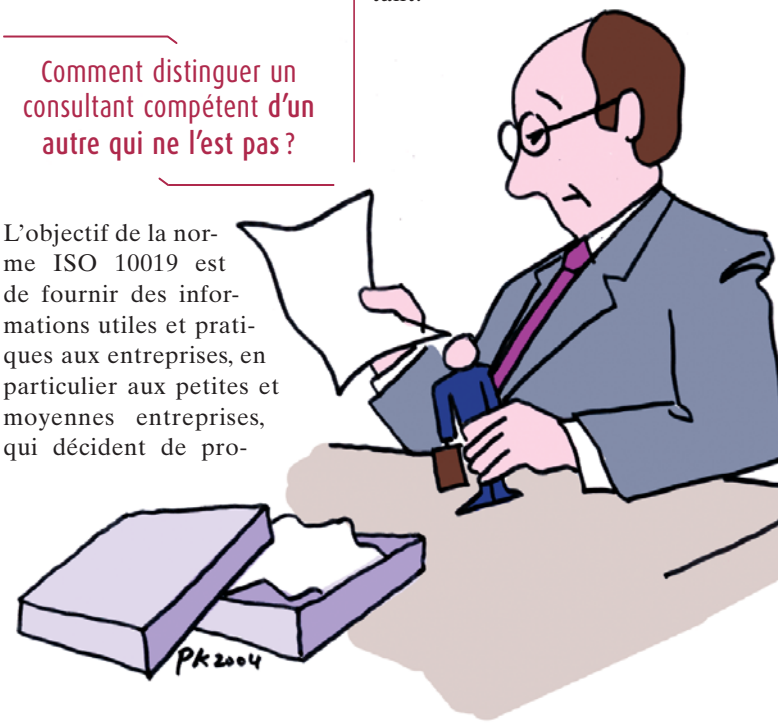
- Comment choisir un bon consultant et comment distinguer un consultant compétent d'un autre qui ne l'est pas ?
- Comment établir le contrat avec le consultant pour éviter déceptions et mauvaises surprises lorsque le travail démarre ?
- Quel est le processus de réalisation du système de management de la qualité et quelles sont les tâches respectives du consultant et celles des employés de l'entreprise ?

C'est pour répondre notamment à ce type de questions que le comité technique de l'ISO, ISO/TC 176, responsable de la série de normes ISO 9000, élabore ces nouvelles lignes directrices, qui sont actuellement soumises au vote au stade de Projet final de Norme internationale (FDIS). Le document devrait être publié en tant que Norme internationale en février 2005.

Les travaux sur la future norme ISO 10019, *Lignes directrices pour la sélection et l'utilisation des consultants de système de management de la qualité*, ont commencé en 2001, en se fondant sur la norme italienne UNI 1836. L'intérêt suscité par ce nouveau sujet d'étude fut considérable, puisque 25 membres de l'ISO désignèrent au total 41 experts pour participer aux travaux.

> Comment distinguer un consultant compétent d'un autre qui ne l'est pas ?

L'objectif de la norme ISO 10019 est de fournir des informations utiles et pratiques aux entreprises, en particulier aux petites et moyennes entreprises, qui décident de procéder à l'établissement d'un système de management de la qualité. Pour de nombreuses entreprises, il s'agit de leur premier contact avec le monde ISO 9000 et, par conséquent, il leur arrive ne pas être suffisamment bien informées pour être en mesure de prendre les meilleures décisions en ce qui concerne le choix d'un consultant compétent, l'établissement d'un contrat en bonne et due forme et l'utilisation efficace des services du consultant.



Des lignes directrices pour toutes les étapes

À cette fin, l'ISO 10019 fournit des lignes directrices pour toutes les étapes: choix d'un consultant compétent, demande d'offre, conclusion d'un contrat, établissement du système de management de la qualité (SMQ). Néanmoins, parmi les indications les plus utiles (paragraphe 5.3 de la norme) figurent d'importantes considérations telles que les suivantes:

- même si le SMQ a été mis en œuvre en réponse à des exigences d'ordre contractuel ou commercial, il peut être utilisé comme un outil de gestion efficace et efficient;
- le SMQ peut fournir une base à l'amélioration continue des performances de l'entreprise;
- la réussite du SMQ dépend avant tout de l'engagement et de l'implication de toute la direction et pas uniquement du consultant;
- les employés doivent être impliqués à tous les niveaux afin d'intégrer le SMQ dans le fonctionnement d'ensemble de l'entreprise;
- le système mis en place ne devra pas générer de tâches administratives ni de documentation inutile;
- les services du consultant devront être compatibles avec la culture de l'entreprise, les compétences de ses employés, les processus et/ou la documentation en place.

En d'autres termes, si la direction de l'entreprise comprend bien les principes ci-dessus et y adhère pleinement, elle sera décidée à trouver un consultant de SMQ compétent et elle le choisira parmi les meilleurs qui existent sur le marché. Les entreprises peuvent utiliser ISO 10019 pour guider leur choix pour trouver un consultant de SMQ compétent, mais également pour établir un contrat en bonne et due forme et utiliser les services du consultant de manière efficace et utile.

La démarche typique qui a cours aujourd'hui évoluera: le choix du consultant ne se fera plus simplement sur la base du prix le plus bas et de la certitude d'obtenir le label «certifié ISO 9001:2000», la démarche sera fondée sur l'aptitude du consultant à aider à la mise en place d'un SMQ qui apportera une véritable valeur ajoutée à l'entreprise en augmentant sa compétitivité.

Quand une entreprise décide d'acheter une nouvelle machine (ou une usine ou un système), pour améliorer sa productivité, elle étudie plusieurs modèles et choisit celui dont les performances seront les plus rentables pour l'utilisation prévue.

La réussite du SMQ dépend avant tout de l'engagement et de l'implication de toute la direction et pas uniquement du consultant

Contenu de la norme

Après l'introduction, le domaine d'application et les références normatives, l'ISO 10019 traite de deux sujets importants:

- en premier lieu, la sélection d'un consultant de SMQ, en indiquant des critères à retenir pour le processus de sélection et pour l'évaluation des compétences du consultant; la façon dont le consultant est tenu de démontrer qu'il actualise et améliore ses compétences, des considérations d'ordre déontologique;
- en second lieu, l'utilisation des services du consultant de SMQ, la définition de ce que ces services recouvrent, l'établissement d'un contrat de services (l'Annexe A.1 donne des indications précises à ce sujet, afin d'éviter des surprises désagréables en cours d'opération).

Sélection d'un consultant compétent

Selon les lignes directrices, il convient de manière générale qu'un consultant soit respectueux des principes déontologiques, et qu'il soit aussi perceptif, polyvalent, décidé, communicatif, pratique, responsable et arrangeant. Il devra avoir une connaissance précise des normes

pertinentes, des processus de certification et être capable d'appliquer les principes, les méthodologies et les techniques générales relatifs au management de la qualité.

Le consultant de SMQ devra également bien connaître les exigences réglementaires et légales applicables aux activités de l'entreprise et disposer de connaissances satisfaisantes sur les produits et les processus de l'entreprise, ainsi que sur les attentes des clients, avant de commencer à fournir ses services de conseils. Il devra également comprendre les facteurs clés à prendre en compte dans le secteur de production dans lequel l'entreprise évolue.

Il est très important que le consultant dispose de connaissances sur les pratiques de management pertinentes afin de comprendre comment le système de management de la qualité s'intégrera et interagira avec le système de management global de l'entreprise.

ISO 10019 clarifie définitivement bon nombre des aspects essentiels qui ont souvent été source de malentendus entre les entreprises et les consultants de SMQ

Un de facteurs primordiaux dans le choix du consultant de SMQ a trait à l'aptitude à mettre en pratique les connaissances et les compétences acquises en situation réelle.

Il importe en conséquence que le consultant dispose d'une expérience professionnelle pertinente dans les domaines relevant de la gestion, de la profession et des techniques des prestations de services de conseils impliquant des activités d'appréciation, de résolution de problèmes et de communication avec toutes les parties intéressées.

Selon l'ISO 10019, durant les diverses étapes de la mise en place du système de management de la qualité (tel que décrit en détail dans l'Annexe A des lignes directrices) le rôle du consultant de SMQ est le suivant :

1. Mettre en évidence les concepts relatifs au management de la qualité en accordant une attention particulière à la compréhension et à l'adoption des principes de management de la qualité, en veillant à ce que la conception et la mise en œuvre du SMQ soient adaptées à la culture de l'entreprise et à l'environnement spécifique de l'activité.
2. Impliquer activement toutes les personnes concernées dans la mise en place du SMQ, aider l'entreprise à déterminer les processus appropriés nécessaires à son SMQ et à définir l'importance relative, la séquence et l'interaction de ces processus et aider l'entreprise à établir la documentation de base nécessaire pour assurer l'efficacité de la planification, du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus.
3. Lorsque les processus du SMQ sont identifiés, évaluer leur efficacité et leur efficience pour stimuler l'entreprise à rechercher des occasions d'amélioration et aider à promouvoir l'approche processus et l'amélioration continue du SMQ en son sein.
4. Aider à identifier la formation nécessaire pour permettre à l'entreprise d'assurer la mise à jour de son SMQ.
5. Aider l'entreprise, le cas échéant, à faire ressortir les relations qui existent entre son SMQ et d'autres systèmes de management existants (par exemple systèmes de management environnemental, hygiène et sécurité au travail) et faciliter l'intégration de ces systèmes.

Considérations d'ordre déontologique

En ce qui concerne les considérations d'ordre déontologique, l'ISO 10019 souligne à quel point il est fondamental que le consultant de SMQ évite ou déclare tout conflit d'intérêt, qu'il sache respecter la confidentialité des informations qu'il aura obtenues de ses clients, qu'il évite de générer une dépendance inutile à l'égard de ses services, qu'il ne propose pas de services pour lesquels il n'a pas les compétences nécessaires, qu'il sache conserver son indépendance par rapport aux organismes de certification et son impartialité dans le choix que l'entreprise fera de l'organisme de certification.

Les lignes directrices insistent à plusieurs reprises sur le fait que le consultant devra fournir des estimations de coûts réalistes pour les services dispensés en soulignant que l'entreprise devra être consciente de cet élément critique.

Utilisation des services de consultant de SMQ

Les lignes directrices définissent comment les services du consultant peuvent être appliqués aux activités s'inscrivant dans le processus de réalisation du système de management de la qualité (décrit en détail dans l'Annexe A.2), par exemple définition des objectifs et des exigences, évaluation initiale, planification, conception et développement, formation, mise en œuvre et amélioration.

Lors de la réunion du sous-comité SC 3, du Groupe de travail GT 9 de l'ISO/TC 176, tenue du 27 au 29 avril 2004 à Delft, aux Pays-Bas, les participants mettent les dernières touches aux ***lignes directrices ISO 10019*** *avant leur diffusion en tant que Projet final de Norme internationale.*

CONSULTANTS
Les choisir et les rentabiliser

L'ISO 10019 recommande ensuite à l'entreprise d'établir avant toute prestation de services du consultant un contrat complet afin d'éviter les déceptions et les mauvaises surprises. Il convient que le contrat définisse clairement l'objet de la mission (y compris les résultats), qu'il établisse des jalons réalistes, qu'il soit rentable pour l'entreprise (des précisions sont données dans l'Annexe A.1).

Les lignes directrices recommandent également de prendre en compte, lors de la passation d'un contrat, des activités suivantes (des précisions supplémentaires sont données dans l'Annexe A.2):

a) établir des objectifs de contrat convenus qui soient spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et limités dans le temps;

b) établir un plan contractuel détaillé comportant des jalons convenus et des résultats à fournir et communiquer le plan à toutes les parties intéressées;

c) identifier les besoins en formation des employés concernés afin qu'ils puissent procéder à l'évaluation, à la mise à jour et à l'amélioration du SMQ;

d) mettre en œuvre le plan, et suivre et évaluer son efficacité et mettre en œuvre les dispositions d'urgence, le cas échéant;

e) s'assurer que les étapes convenues sont atteintes ou redéfinies, et

f) définir un processus pour approuver les résultats du contrat.

L'Annexe A.2 donne un exemple de réalisation d'un système de management de la qualité et indique les responsabilités respectives des consultants, direction de l'entreprise, représentant de la direction, à chaque étape du processus.

En résumé, ISO 10019 clarifie définitivement bon nombre des aspects essentiels qui ont souvent été source de malentendus entre les entreprises et les consultants de SMQ. Elle insiste avant tout sur l'importance de l'engagement et de l'implication de la direction de l'entreprise ainsi que du choix d'un consultant compétent. Ces facteurs sont fondamentaux pour la réussite du système de management de la qualité. •

L'engagement de la direction de l'entreprise et le choix d'un consultant compétent sont des facteurs fondamentaux pour la réussite du système de management de la qualité